



EBRO PULEVA

NWMP

Más Pasta en el Nuevo Mundo





ÍNDICE



Ebro PULEVA
GRUPO

I

Introducción

II

El Mercado de Pasta en EE.UU. y Canadá

01 Evolución del Mercado

02 Competidores

III

Descripción de New World Pasta

01 Historia

02 Industrial

03 Comercial

04 RRHH

05 Datos Financieros

IV

NWP+Panzani+Riviana; Organización

V

Conclusiones

INTRODUCCIÓN





- * El Plan Estratégico 2006-2009, contempla el desarrollo de una actividad multinacional en Pasta como una de las prioridades.
- * Tras la experiencia de Riviana, EEUU y Canadá se han convertido en uno de los mercados geográficos de mayor interés por su dimensión, rentabilidad y potencial de expansión.
- * Tras un estudio del mercado Norteamericano de Pasta vimos que de las dos posibilidades de abordarlo:
 - Lanzamiento de la marca Panzani
 - Compra de un jugador local
- * Lo más eficiente y lo que minimiza los riesgos es la compra de un jugador local; y la utilización de la marca Panzani en una posición “upscale” para nichos de mayor valor.
- * El Consejo de Ebro Puleva ha aprobado la compra del 100% de New World Pasta, compañía líder en EEUU y Canadá en el sector de pasta seca. Con esta operación nos convertimos en el 2º fabricante del mundo de pasta.

- * Vamos a trabajar desde Ebro Puleva, Riviana y Panzani para realizar un estudio profundo de sinergias que van a ser muy significativas.
- * La operación se plantea como “libre de deuda”. Simultáneamente a la transacción, los actuales propietarios cancelarán la totalidad de la deuda.
- * El acuerdo supondrá la compra del 100% del capital en un precio de US\$362,5 millones libre de deuda financiera.
- * Este precio se pagará al contado, excepto un 3% de dicha cantidad que quedaría en escrow por un plazo de 12 meses para garantizar pasivos ocultos o eventuales responsabilidades.

EL MERCADO DE LA PASTA EN EEUU Y CANADÁ

01

Evolución del
Mercado

02

Competidores





- * Los consumos de pasta en EEUU y Canadá siguen patrones diferentes dentro de una tendencia común: escaso crecimiento en volumen, fuerte bache en el periodo Atkins y suave recuperación desde entonces hasta recuperar los niveles pre-Atkins.

EEUU:

- * EEUU es un mercado de unos 300 millones de habitantes con un crecimiento demográfico del 1%.
- * Su consumo anual de pasta es de unos 750 millones de kgs lo que supone 2.5Kg/capita año (España 150 millones de kg y 5.0kg x capita año y Francia 320 millones de kgs año y 7.5 kg x capita año).
- * Su evolución CARG (excluido el efecto Atkins) es del -0.6 %.
- * Aproximadamente un 20% del consumo proviene de importaciones. Las exportaciones (aparte de a Canadá) son testimoniales.
- * Un 55% de las ventas van al canal Retail (donde opera NWP en exclusiva desde 2006), un 18% a Horeca y un 37% a Industriales.

CANADÁ:

- * Canadá es un mercado de unos 33 millones de habitantes con un crecimiento demográfico del 1,5%.
- * Su consumo anual es de unos 130 millones de kgs lo que supone un consumo de 3.9 kg/capita año.
- * Su evolución CARG es de +1.9% (excluido el efecto Atkins).



- * EE.UU.: el mercado está bastante concentrado en torno a cuatro nombres, tres locales y un extranjero:
 - NWP es la empresa líder con una cuota del 28,5% en valor del canal Retail y una producción de unos 190 millones de kgs.
 - AIPC, compañía cotizada en situación de cuasi quiebra con continuos anuncios de saneamientos extraordinarios. Es el competidor más destacado en la Costa Este. Se centra en el segmento de Private Label.
 - Dakota Growers, organizada en torno a una cooperativa. Tiene posiciones secundarias y atiende al mercado Horeca e Industrial.
 - Barilla, con una planta ya operando en EEUU y otra anunciada. Acaba de anunciar saneamientos por valor de mas de €600 millones en su filial de panadería alemana Kamps por lo que su situación no es cómoda.
- * CANADÁ: aparte de NWP, hay otros tres fabricantes de pequeña dimensión: Italtasta, Grissopasta y Primo

DESCRIPCIÓN DE NWP

01

Historia

02

Industrial

03

Comercial

04

RRHH

05

Datos Financieros





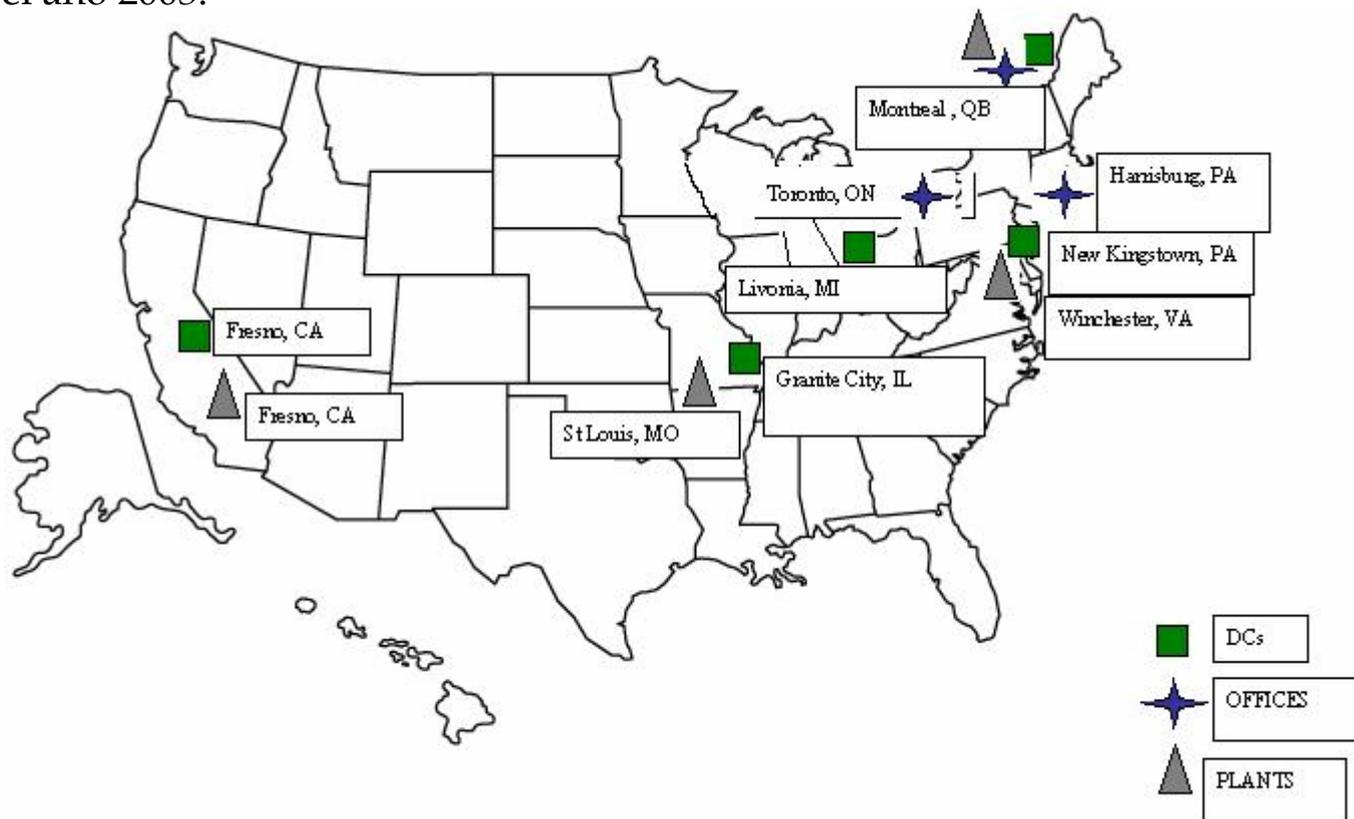
- * NWP es el resultado de un proceso de concentración de negocios dirigido por un grupo de capital riesgo norteamericano. El proceso arrancó en 1999 con la compra a Hersey Foods de una serie de marcas y fábricas que se segregaron de esa empresa.
- * En 2001, NWP adquirió a Borden seis plantas y marcas con actividad en Italia, Canadá y EEUU. Los sistemas no pudieron adaptarse lo que unido al exceso de deuda y la caída de las ventas por el efecto Atkins, hizo que NWP fuera debilitándose hasta acabar en Chapter 11.
- * A partir de 2004 se acometió un Plan de acción que redujo la plantilla en un 50% y el número de fábricas de 11 a 4.
- * Las pérdidas se han producido por una combinación de factores entre los que destaca:
 - Excesiva agresividad en el apalancamiento
 - Excesiva rapidez en el proceso de integración
 - Falta de visión a medio plazo
 - Mala suerte en el ciclo por la aparición de las dietas Low Carb

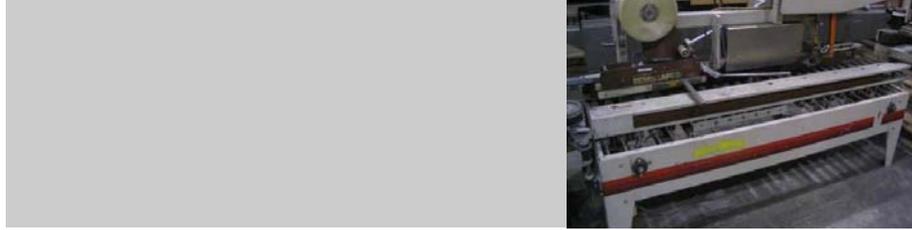
02 INDUSTRIAL





* NWP ha realizado un esfuerzo de racionalización industrial profundísimo. Ha pasado de 11 fábricas en 2001 a 4 en la actualidad (3 en EEUU y una en Canadá). Esos cierres son parte de la explicación a las fortísimas pérdidas acumuladas y de la caída en producción desde el año 2003.



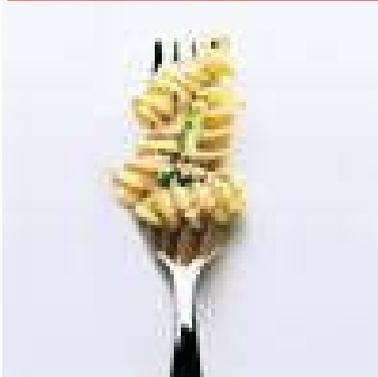
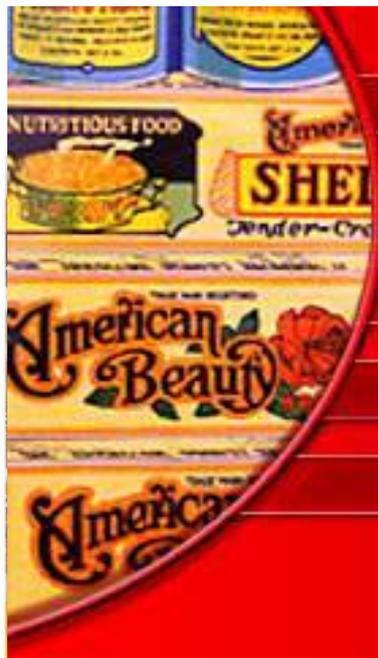


* Las instalaciones son:

- ▮ **Montreal (Québec)** (266 personas /136 mm de libras año).
- ▮ **Fresno (California)** (66 personas /80 mm de libras año).
- ▮ **Saint Louis (Missouri)** (150 personas /197 mm de libras año).
- ▮ **Winchester (Virginia)** (128 personas/200 mm de libras año).

* El Capex anual ha oscilado entre US\$6 y 10 millones anuales. En su Plan a Largo Plazo, estiman necesario incurrir en US\$33 millones entre 2006 y 2009.

03 COMERCIAL

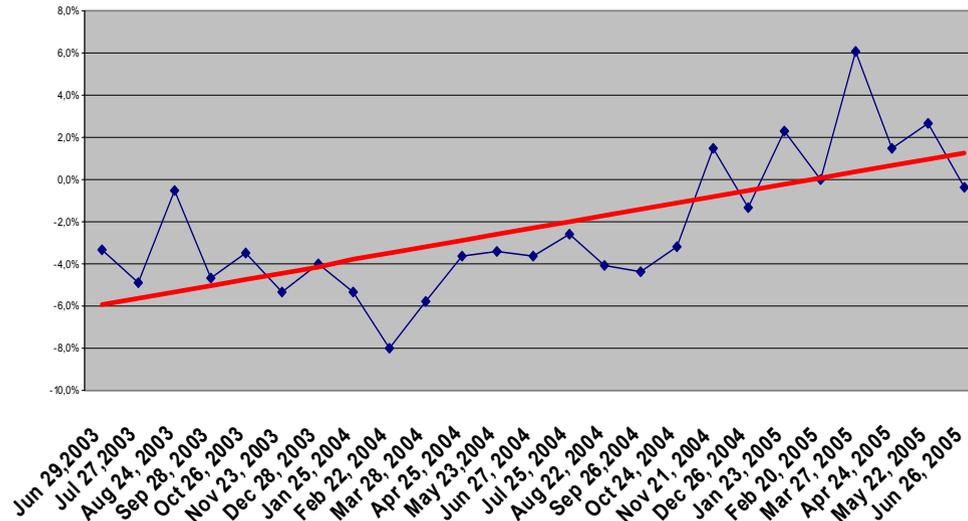


SKINNER[®]
SINCE 1911



- * NWP es un conglomerado de marcas pluri Estatales aunque está trabajando para que algunas tengan un reconocimiento en todo el mercado en EEUU. En Canadá son claros líderes.
- * Desde un punto de vista Comercial, NWP ha mostrado cómo unas marcas sólidas son capaces de aguantar hasta en situaciones muy adversas. Debemos recordar que, a parte de la situación financiera, NWP y el sector tuvo que soportar el acoso de la moda Atkins y otras dietas bajas en hidratos de carbono. Hoy, el mercado y NWP ha recuperado los volúmenes previos a esa moda.

Historical Monthly U.S grocery unit sales growth year over year





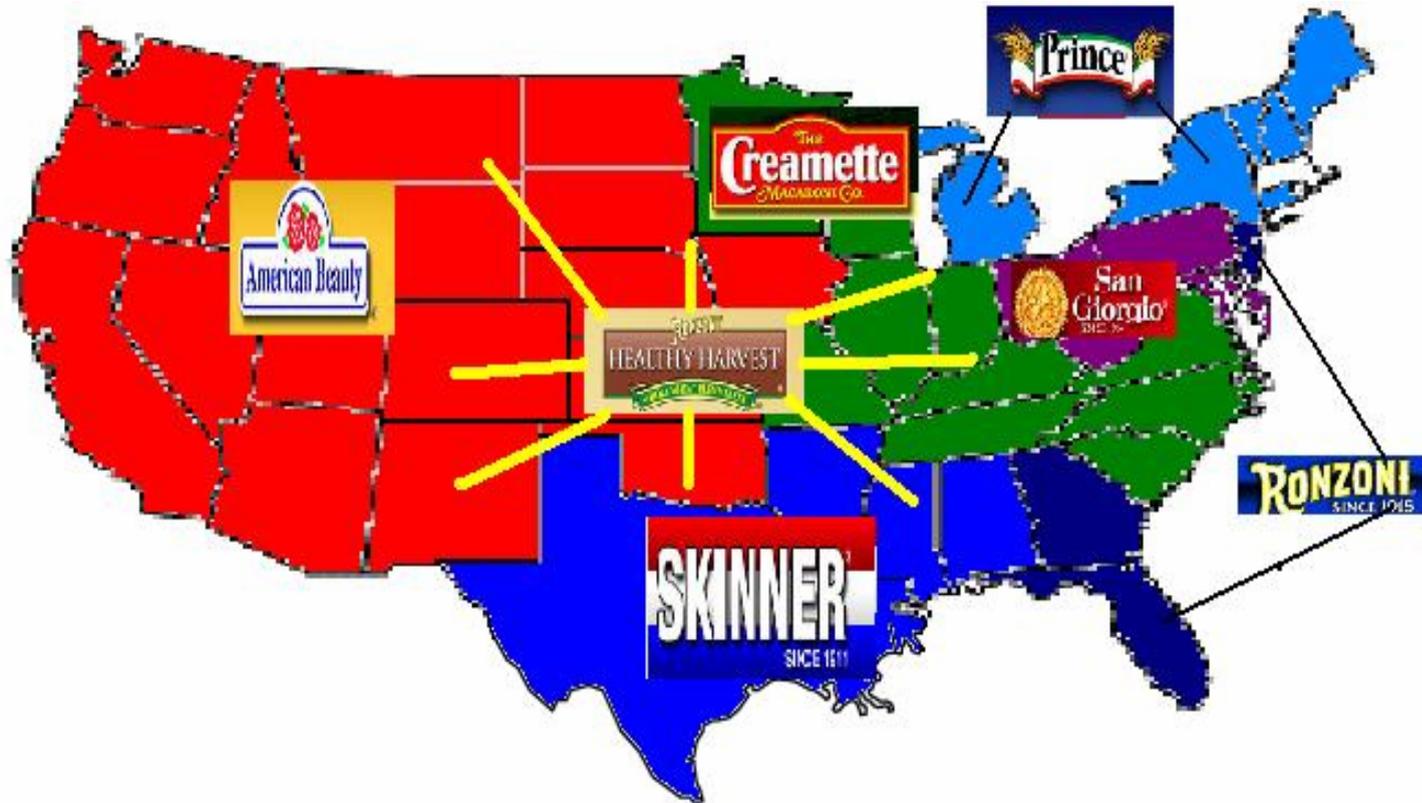
- * Marcas en Canadá:
 - **Catelli** (fundada en 1876)
 - **Lancia**
 - **Ronzoni** (fundada en 1915)





* Marcas en EEUU:

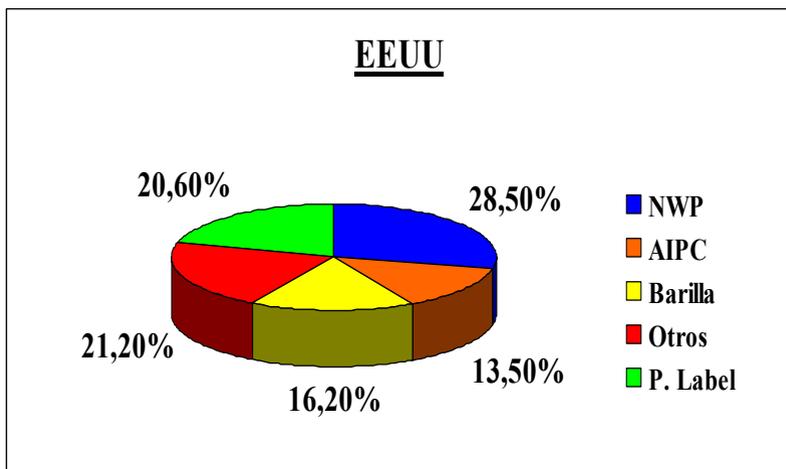
- ┆ **Ronzoni** (fundada en 1915)
- ┆ **Skinner** (fundada en 1911)
- ┆ **Prince** (fundada en 1912)
- ┆ **American Beauty**
- ┆ **San Giorgio** (fundada en 1914)
- ┆ **Creamette** (fundada en 1916)



- * La estructura multimarca es menos conveniente que si toda la cuota de mercado estuviera concentrada en una única referencia pero:
 - No hay ningún operador local de esas características.
 - Dado que el mercado está así estructurado hay que jugar con esas herramientas.
 - En muchos de nuestros mercados nos encontramos en esa situación y por tanto, seremos capaces de gestionarlo.

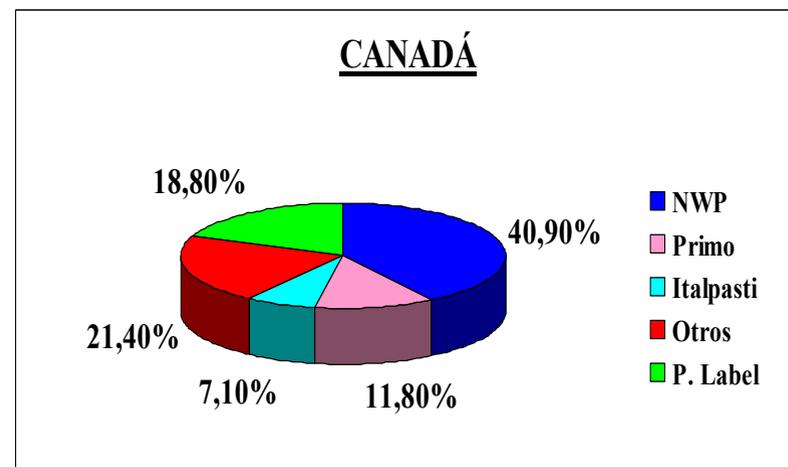
- * En todo caso, una vez dentro y con la ayuda de Panzani, analizaremos en detalle el posicionamiento de cada marca y aplicaremos los cambios necesarios.

*
CUOTAS DE MERCADO



28,5% EN EEUU

40,9% EN CANADÁ





04 RRHH





* La plantilla total está en torno a 730 personas distribuidas de la siguiente forma:

Producción	581	78,8%
Ventas	55	7,5%
HQ	101	13,7%
	737	
de los que		
EEUU	443	60,1%
Canadá	294	39,9%



05 DATOS FINANCIEROS





- * La información financiera histórica está marcada por la posición de protección judicial por la que ha pasado la compañía a lo largo de 2004 y 2005. La quiebra se levantó en Diciembre del 2005. Por tanto, la información del pasado no es muy representativa.
- * Desde el punto de vista de la responsabilidad, el Chapter 11 supone que todo lo ocurrido con anterioridad a Diciembre de 2005 y que no esté reflejado en el balance aprobado por el Juzgado no existe, de forma que la Due Diligence ha podido ser mucho más rápida.
- * Uno de los efectos es que una serie de partidas cargadas a la cuenta de resultados no son recurrentes, atribuibles a la marcha del negocio, sino consecuencia de la quiebra. Esto se convierte en uno de los activos de la operación si al final podemos aprovechar algunas de las pérdidas y compensarlas con los beneficios futuros:
 - Gastos extraordinarios
 - Saneamientos de activos
 - Beneficio por la quita
- * Sobre esta base, la compañía ha venido publicando (y los auditores revisando) un nivel denominado EBITDAR equivalente al EBITDA antes de cargos por Reestructuración.



- * Consecuencia de la quiebra y de la financiación aplicada en las diferentes adquisiciones, el balance actual (previo a la compra) muestra una situación caracterizada por:

miles US\$		31.12.05
Activos Corrientes		
Caja		5.332
Cuentas a cobrar		25.246
Stocks		23.883
Otros		3.923
Total		58.384
Activos Fijos		
Inmovilizado		80.684
Otros		6.774
Total		87.458
Total Activos		145.842

Pasivos Corrientes		
Cuentas a pagar		13.750
Gastos periodificados		25.539
Otros		0
Total		39.289
Deudas a L/P		
Deudas a L/P		205.966
Otros		9.982
Total		215.948
Fondos Propios		-109.395
Total Pasivos		145.842

- Fondos Propios negativos por unos US\$110 millones
- Deuda por valor de unos US\$220 millones para un balance US\$130 millones.
- Un WC de unos US\$16 millones.

- * Una de las condiciones de la operación es que nos entreguen la compañía libre de deuda. Por tanto, el balance que recibiremos no contendrá deuda con terceros (fuera del WC), ni gastos de cancelación, intereses corridos, etc.



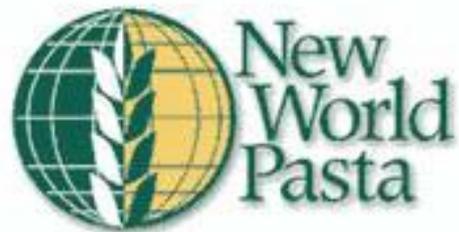
- * La cuenta de resultados histórica muestra el perfil de la quiebra, con una debilidad de los márgenes y un tamaño que se ha ido reduciendo en paralelo al cierre de fábricas ya descrito.

	millones de US \$			
	2002	2003	2004	2005
Net sales	356.300	299.000	294.659	303.703
Cost of Sales	337.600	275.700	260.370	244.020
Gross Profit	18.700	23.300	34.289	59.683
%	5,2%	7,8%	11,6%	19,7%
Selling&Marketing	35.600	26.000	23.466	26.120
General&Administrative	22.800	25.800	19.183	16.690
Emergence Costs	0	0	0	18.510
Non-Recurring Expenses	0	0	-652	247
Restructuring Expenses	0	0	2.184	29.081
Ebit	-39.700	-28.500	-9.892	-30.965
%	-111,0%	-95,0%	-3,4%	-10,2%
Ebitdar			9.579	32.537
%			3,3%	10,7%

- * NWP decidió abandonar el sector Food Service y Private Label en búsqueda de una mejor rentabilidad absoluta a pesar de una menor dimensión. Esto se organizó en paralelo con la reducción de fábricas y plantillas y, como veremos, ha dado buenos frutos.

- * La mejora ya empezó en 2004 y 2005 ha sido un año en el que los parámetros operativos han empezado a funcionar con normalidad. En todo caso, la carga de R (extraordinarios) es fortísima.
- * Durante el ejercicio 2005, un 80,8% de la facturación provino de Estados Unidos y el 19,2% restante, de Canadá.
- * En cuanto al EBITDAR, en 2005 fue de US\$7.9 millones en Canadá y de US\$24.5 millones en Estados Unidos.
- * El Presupuesto para 2006 está siendo batido hasta la fecha, a Marzo acumula un +US\$2 millones respecto a lo esperado en EBITDAR. En todo caso muestra una gran mejora sobre las cifras del 2005, tanto en EEUU como en Canadá. Creemos que el cierre estará cerca de US\$47 millones.

NWP
PANZANI
RIVIANA



+



+



- * En este caso, el enfoque va a ser diferente: Desde Panzani vamos a buscar efectos de carácter industrial, marketing y desarrollo de producto. Desde Riviana eliminaremos solapes, duplicidades. Desde Ebro Puleva excitaremos todo el proceso.

- * Aportación de Panzani:
 - Toda su experiencia industrial, lo que incluye la compra de trigo duro, producción de semolina, costes de producción, programación, etc. El equipo industrial es de muy reciente incorporación y proviene de otros mundos por lo que necesitará mucho apoyo. Para eso hemos acordado con el Director Industrial de Panzani, su marcha a EEUU por un plazo de 18/24 meses.
 - El alto grado de desarrollo del Marketing de Panzani, que se traduce en innovación de productos y envases, extensiones de gama, tecnología microondas para pasta, y visión global del producto, será aportado para acelerar el crecimiento y elevar el nivel de la gama lo que deberá traducirse en un mayor margen.
 - Para implementar las herramientas de control de gestión desarrolladas por Panzani a lo largo de los años, vamos a enviar a la persona que ha ayudado a su implantación en semolería y fabricación de pasta.

* Aportación de Riviana :

- Unificación de sistemas. Rva está en pleno proceso de definición de su nueva IT. Dicho análisis va a empezar a incorporar desde ya, las necesidades de NWP y la conveniencia de ir convergiendo.
- En paralelo, el Consejo de Administración de Ebro Puleva ha aprobado una serie de inversiones que permitirán incorporar a Riviana (y más adelante a NWP) al SAP corporativo, siendo atendido Houston desde Granada.
- Nuestra visión es provocar una convergencia entre ambas empresas. Esa convergencia se producirá en fases sucesivas pero en 24 meses todo lo que pueda unificarse, se ha debido ejecutar. Las materias a las que nos aproximaremos son, por orden de prioridad:

Logística y almacenaje

Cash management

Distribución de Rva y Pzni en Canadá

Procurement de insumos generales

Organización Customer Service

Food Brokers

Administración +IT

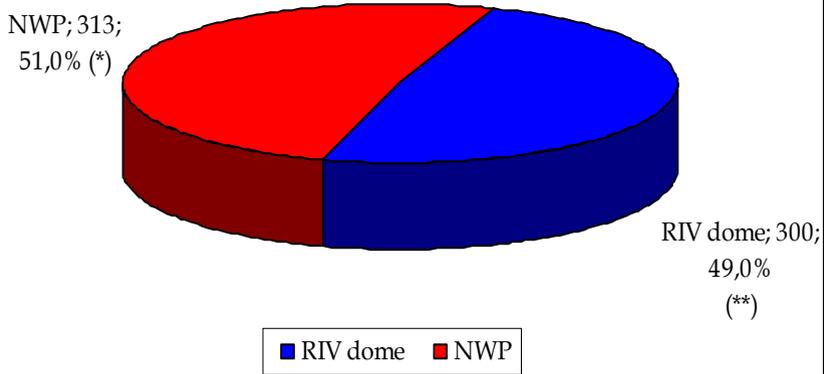
CONCLUSIONES



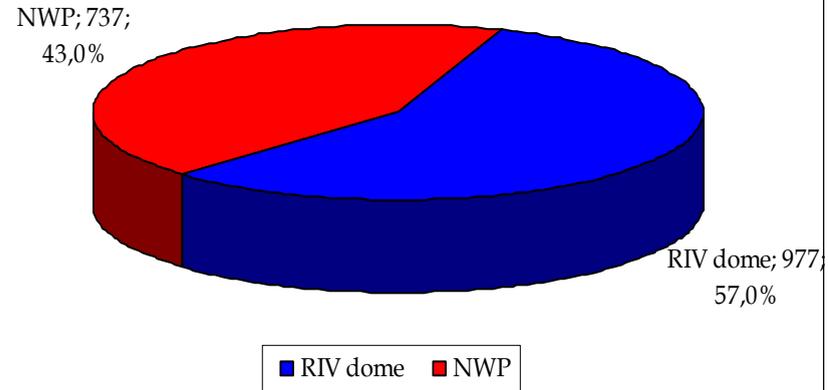


- * Esta operación es especialmente relevante ya que supone el primer paso adelante en el nuevo programa Ebro Puleva 2006-2009.
- * Todo ello en total sincronización con la venta de nuestros negocios en Centro América, lo que nos permitirá financiar el 50% de la inversión sin necesidad de aumentar el endeudamiento.
- * Abre la puerta al desarrollo de nuestra unidad Pasta como un jugador plenamente internacional y con vocación de convertirnos en referente mundial en este producto. Con esta operación, pasamos a ser el número dos mundial.
- * Esta operación es diferente a las que hemos ejecutado hasta la fecha. La exigencia de sinergias y convergencia con otras empresas va a ser muy elevado.
- * Cumplimos nuestro objetivo de orientarnos hacia actividades con mayor peso de las marcas, en mercados desarrollados y con un mejor equilibrio entre zonas económicas.

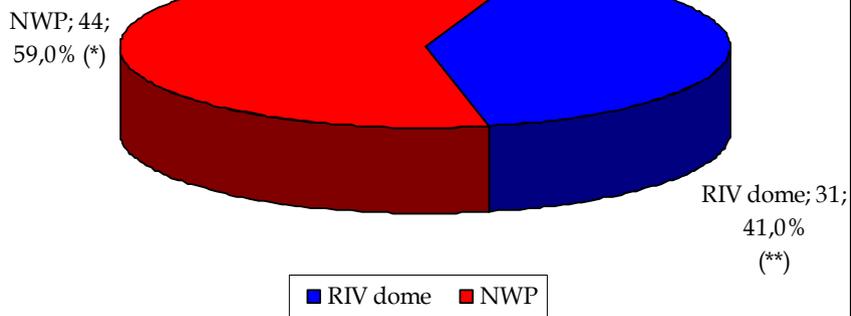
VENTA NETA = 613 (millones US\$)



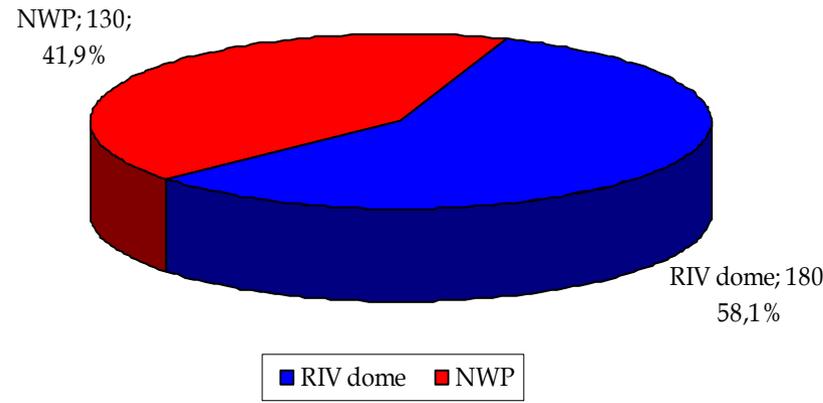
PERSONAL = 1.714



EBITDAR = 75 (millones US\$)



CAPITAL EMPLEADO = 310 (millones de US\$)



(*) Dato 2006 (e)

(**) Dato 2005 (r)

CALENDARIO CORPORATIVO





ADECUADA COMUNICACIÓN

* En el año 2006 Ebro Puleva continuará con su compromiso de transparencia y comunicación:

24 de febrero	Presentación resultados cierre del ejercicio 2005
3 de abril	Pago de dividendo
5 de abril	Junta General de Accionistas (2ª Convocatoria)
24 de abril	Presentación resultados 1 ^{er} trimestre
3 de julio	Pago de dividendo
20 de julio	Presentación resultados 1 ^{er} semestre
2 de octubre	Pago de dividendo
26 de octubre	Presentación resultados 3 ^{er} trimestre y precierre 2006
22 de diciembre	Anuncio dividendo 2007 a cuenta 2006
27 de diciembre	Pago de dividendo

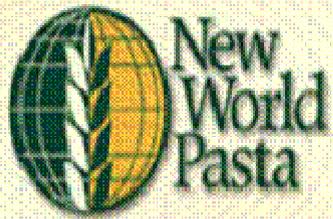
ADVERTENCIA LEGAL





ADVERTENCIA LEGAL

- * Esta presentación contiene nuestro leal entender a la fecha de la misma en cuanto a las estimaciones sobre el crecimiento futuro en las diferentes líneas de negocio y el negocio global, cuota de mercado, resultados financieros y otros aspectos de la actividad y situación concernientes a la Compañía.
- * Todos los datos que contiene este informe están elaborados según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's).
- * El contenido de esta presentación no es garantía de nuestra actuación futura e implica riesgos e incertidumbres. Los resultados reales pueden ser materialmente distintos de los indicados en nuestras estimaciones como resultado de varios factores.
- * Analistas e inversores no deben depender de estas estimaciones que hablan sólo a la fecha de esta presentación. Ebro Puleva no asume la obligación de informar públicamente de los resultados de cualquier revisión de estas estimaciones que pueden estar hechas para reflejar sucesos y circunstancias posteriores de la fecha de esta presentación, incluyendo, sin limitación, cambios en los negocios de Ebro Puleva o estrategia de adquisiciones o para reflejar acontecimientos de sucesos imprevistos. Animamos a analistas e inversores a consultar el Informe Anual de la Compañía así como los documentos presentados a las Autoridades, y en particular a la CNMV.



RONZONI
SINCE 1915



San Giorgio
SINCE 1914

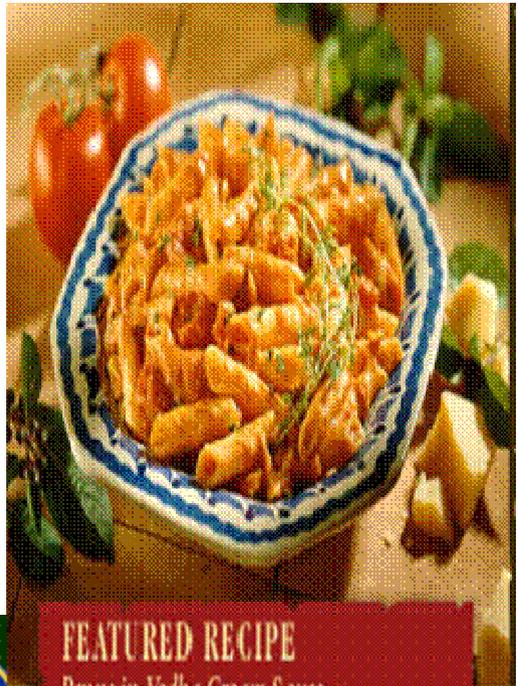
SKINNER
SINCE 1911



Light n' Fluffy



Mrs. Weiss



FEATURED RECIPE
Penne in Vodka Cream Sauce -
made with Ronzoni Five Cheese Pasta Sauce